



Instituto Superior de Economia e Gestão

UNIVERSIDADE TÉCNICA DE LISBOA

DESDE 1911

MESTRADO

GESTÃO E ESTRATÉGIA INDUSTRIAL

TRABALHO FINAL DE MESTRADO

DISSERTAÇÃO

**A EVOLUÇÃO DAS BORN GLOBALS: O PAPEL DA EQUIPA
EMPREENDEDORA NA CONSTRUÇÃO DE CAPACIDADES
DINÂMICAS.**

DAVID LUIS DA CRUZ CANUDO

SETEMBRO - 2012



Instituto Superior de Economia e Gestão

UNIVERSIDADE TÉCNICA DE LISBOA

DESDE 1911

MESTRADO EM GESTÃO E ESTRATÉGIA INDUSTRIAL

TRABALHO FINAL DE MESTRADO DISSERTAÇÃO

**A EVOLUÇÃO DAS BORN GLOBALS: O PAPEL DA EQUIPA
EMPREENDEDORA NA CONSTRUÇÃO DE CAPACIDADES
DINÂMICAS.**

DAVID LUIS DA CRUZ CANUDO

ORIENTAÇÃO:

DR. VÍTOR CORADO SIMÕES

SETEMBRO - 2012



Agradecimentos

Este trabalho representa para mim o culminar de cinco anos intensos em trabalho e sacrifícios. Como tal tenho muito gosto em agradecer às pessoas que me ajudaram a tornar possível a sua conclusão e entrega.

Em primeiro lugar gostaria de agradecer às minhas Mãe e Irmã por todo o esforço, apoio e motivação. Obrigado por tudo e por me terem ajudado a alcançar este objectivo. Quero também agradecer à minha namorada Vanessa, pela paciência, compreensão e apoio necessário para poder concluir o trabalho.

Gostaria ainda de agradecer ao professor Vítor Corado Simões pela orientação deste trabalho. Obrigada pelo seu precioso contributo, motivação e apoio.

Quero ainda agradecer a Rui Paiva, Ricardo Carvalho, Vítor Marques e Mário Oliveira, a vossa disponibilidade e apoio para a construção dos estudos de caso, bem como as valiosas lições de vida que me transmitiram.

Não podia deixar de agradecer também a todos os meus amigos e amigas por me apoiarem na realização deste trabalho.



Resumo

Um número cada vez maior de empresas surge com o intuito de ser global, contudo apenas algumas alcançam o sucesso internacional e apresentam um crescimento ao longo dos anos.

Nesta sequência, considerando como base *Born Globals* portuguesas com mais de dez anos de actividade torna-se importante compreender: como crescem as *Born Globals* portuguesas; quais os factores por detrás do crescimento destas empresas; qual o contributo da equipa empreendedora para a sua evolução; e, finalmente, qual o papel da equipa empreendedora na criação de capacidades dinâmicas.

Na presente dissertação recorremos ao método qualitativo, através da realização de entrevistas semiestruturadas e presenciais a três *Born Globals* do sector português das tecnologias de informação.

Este trabalho final de mestrado contribuiu, tanto quanto sabemos, com factores que potenciam e limitam o crescimento das *Born Globals* ainda não identificados na teoria. Também trabalhou aprofundadamente a importância dos empreendedores fundadores na evolução das *Born Globals*, bem como a influência das capacidades dinâmicas nesta evolução. Por fim, permitiu concluir que a equipa empreendedora representa um papel preponderante na construção de capacidades dinâmicas que potenciem o crescimento das *Born Globals*.

Palavras-chave: *Born Global*, Equipa Empreendedora, Capacidades Dinâmicas



Abstract

Although the number of companies having the goal to become global is increasing, only some achieve international success and manage to keep growing through the years. Based on this premise, if we consider the Portuguese Born Globals with more than 10 years since establishment, it matters to understand: How the Portuguese Born Globals grow; what are the factors behind their growth; what is the contribute of the entrepreneur teams for their evolution; and, finally, what's the role of the entrepreneur teams on the development of dynamic capabilities.

We have used the qualitative method in this dissertation, in which we made presence and semi structured interviews to three Born Globals in the Portuguese information technologies sector.

As far as we know, this Master's Degree final work has contributed with factors that enhance and limit the growth of Born Globals, and were yet to be identified in theory. There's been a focus on the importance of the founder entrepreneurs in the evolution of Born Globals, as well as on the influence of the dynamic capabilities on their evolution. Finally, the work allowed concluding that the entrepreneur team has a fundamental role on the development of dynamic capabilities that enhance Born Globals growth.

Key words: Born Global, Entrepreneur Team, Dynamic Capability



Índice

1. Introdução	8
2. Revisão bibliográfica	10
2.1. As <i>Born Globals</i> na teoria do empreendedorismo internacional	10
2.2. Definição e características das <i>Born Globals</i>	11
2.3. Importância da equipa empreendedora na evolução das <i>Born Globals</i>	13
2.4. Crescimento e sobrevivência das <i>Born Globals</i>	14
2.5. Capacidades dinâmicas	16
2.5.1. Capacidades dinâmicas nas <i>Born Globals</i>	18
3. Questões de investigação	20
4. Metodologia	21
4.1. Porquê a utilização de estudos de caso?	21
4.2. Escolha dos casos	21
4.3. Recolha de informação	23
4.3.1. Documentação pública sobre as organizações	23
4.3.2. Entrevistas	24
4.4. Procedimentos de garantia da validade da informação	24
4.5. Análise dos resultados	25
5. Apresentação dos casos	25
5.1. WeDo Technologies	25
5.2. TIM w.e.	27
5.3. Number Five Software	29
6. Discussão dos casos	31
6.1. Factores de crescimento das <i>Born Globals</i>	31
6.2. Factores que limitam o crescimento das <i>Born Globals</i>	35
6.3. Influência da equipa empreendedora no crescimento das <i>Born Globals</i>	37
6.4. Influência das capacidades dinâmicas no crescimento das <i>Born Globals</i>	38
7. Conclusões	40
7.1. Resultados e contribuições para a teoria	40
7.2. Limitações do trabalho e pistas para estudos futuros	41
Referências bibliográficas	42
Anexos	48
A1. Protocolo do estudo de caso	48
A2. Questionário para estudos de caso	49



Índice de tabelas

Tabela 2-1: Definições de <i>Born Global</i>	12
Tabela 4-1: Definição dos parâmetros do estudo	22
Tabela 4-2: Características das empresas estudadas.....	23



1. Introdução

O fenómeno das *Born Globals* surgiu nos anos 90, período em que se observaram mudanças aceleradas na envolvente mundial (Oviatt e McDougall, 1994; Knight e Cavusgil, 1996; Madsen e Servais, 1997). As *Born Globals* são empresas em que a sua equipa empreendedora define desde a fundação o mercado global como alvo, assumindo um desvio conceptual em relação às teorias de internacionalização convencionais (Luostarinen e Gabrielsson, 2006).

Ao longo das duas últimas décadas, tem sido observado que níveis elevados de criação destas empresas não têm resultado em crescimentos orgânicos igualmente elevados (Keupp e Gassmann, 2009). Frequentemente, a atitude de sobrevivência que marca a fase inicial da empresa não permite uma orientação estratégica de capacitação da empresa para o futuro através da ampliação proactiva das suas capacidades (Keupp e Gassmann, 2009).

Este trabalho procura desenvolver três temas centrais, designadamente identificar os principais factores que potenciam e limitam o crescimento das *Born Globals*, explorar a influência da equipa empreendedora na evolução destas empresas e discutir a relevância do paradigma das capacidades dinâmicas para a evolução das competências da empresa, temas pouco discutidos em sede de investigações académicas.

Para perceber qual o papel da equipa empreendedora na evolução das *Born Globals* e na dinamização do desenvolvimento de competências específicas à organização, este estudo propõe-se fazer uma avaliação *ex-post*, baseada na interpretação dada pelos elementos integrantes de cada uma das equipas empreendedoras que fundaram as empresas objecto de estudo, da evolução que se verificou na empresa. Este estudo diferencia-se não só por estudar a evolução das *Born Globals*, mas sobretudo por ter como base de trabalho *Born Globals* com mais de dez anos de actividade.

Para responder aos objectivos propostos, este TFM divide-se em sete capítulos. O primeiro capítulo corresponde à presente introdução, que contém a informação sobre o fenómeno objecto de estudo e sobre os tópicos centrais de investigação. O segundo capítulo introduz uma revisão sobre a literatura nacional e internacional relevante para o estudo, que versa essencialmente sobre as *Born Globals*, sobre a evolução das *Born Globals*, sobre a importância da equipa empreendedora na evolução das *Born Globals* e



sobre as capacidades dinâmicas. O terceiro capítulo apresenta as questões de investigação. O quarto capítulo expõe a metodologia de investigação empírica escolhida, as fontes de informação envolvidas e os casos de estudo escolhidos. Os resultados empíricos provenientes dos estudos de caso e a sua discussão são apresentados no quinto e sexto capítulo. Por fim, no último capítulo são descritas as principais conclusões, contribuições para a teoria, limitações do trabalho e recomendações para estudos futuros.



2. Revisão bibliográfica

Neste capítulo faremos uma revisão da bibliografia relativa às três temáticas chave abordadas no nosso trabalho: as *Born Globals* e a sua evolução, a importância da equipa empreendedora na evolução das *Born Globals* e as capacidades dinâmicas.

A revisão da bibliografia está estruturada da seguinte forma: i) contextualização das *Born Globals* na teoria do empreendedorismo internacional; ii) definição e caracterização das *Born Globals*; iii) apreciação da importância da equipa empreendedora na evolução das *Born Globals*; iv) crescimento e sobrevivência das *Born Globals*; v) definição de capacidades dinâmicas; e vi) aplicação das capacidades dinâmicas na compreensão da evolução das *Born Globals*.

2.1. As *Born Globals* na teoria do empreendedorismo internacional

Nas últimas duas décadas, alguns investigadores têm procurado tratar os campos teóricos do empreendedorismo e dos negócios internacionais em paralelo, apelidando este novo campo teórico de empreendedorismo internacional (McDougall e Oviatt, 2000; Keupp e Gassmann, 2009; Jones *et alli*, 2011).

Zahra e George (2002:266), apesar das dificuldades patenteadas propuseram uma definição de empreendedorismo internacional, assumindo-o como o “processo de, criativamente, descobrir e explorar oportunidades que se encontram fora do mercado doméstico da empresa, na perseguição da vantagem competitiva”. Oviatt e McDougall (2005:33) contribuíram também com uma proposta de definição mais orientada para a oferta de bens e serviços do que para a vantagem competitiva, considerando o empreendedorismo internacional como “a descoberta, a activação, a avaliação e a exploração de oportunidades internacionais, para a criação de bens e serviços futuros”. Estas abordagens partilham duas características fundamentais: i) o reconhecimento e exploração de oportunidades internacionais, desde a fundação da empresa, como natureza distintiva da dimensão empreendedora; e ii) a capacidade de assumir riscos e de inovar para poder oferecer maior valor aos clientes.

Algumas limitações têm sido apontadas a este novo campo de estudo, nomeadamente a sua fragmentação, a sua inconsistência e a inexistência de paradigmas e de teoria unificadores (Zahra *et alli*, 1999; Gabrielsson *et alli*, 2008). Contudo, Jones *et alli* (2011) afirmam que, por se tratar de um processo incremental e baseado num



momento temporal, as duas décadas passadas são escassas para o desenvolvimento de um campo teórico coeso, consistente e unificado.

Na literatura sobre o empreendedorismo internacional têm-se destacado os estudos de empresas apelidadas de *Born Global* (Jones *et alli*, 2011). Este é um conjunto de empresas que se distinguem pelo seu *mindset* global (Govindarajan e Gupta, 2001) que procuram activamente ou são solicitadas desde muito cedo por clientes internacionais, actuando em vários países, e, em muitos casos, criando nichos de mercado globais.

O rápido e concentrado crescimento do entusiasmo em relação a este tipo de empresas provocou a criação de um conjunto alargado de denominações, onde destacamos as “International New Ventures” (Oviatt e McDougall, 1994), as “*Global Start-ups*” (Bell, 1995), as “*Rapid Internationalizers*” (Madsen e Servais, 1997), as “*Network/Customer-driven Internationalizers*” (Coviello, 2006), as “*Micromultinationals*” (Dimitratos *et alli*, 2003) e a denominação utilizada neste trabalho “*Born Global*” (Knight e Cavusgil, 1996).

2.2. Definição e características das *Born Globals*

Os anos 90 marcaram o prelúdio da discussão académica sobre o fenómeno das *Born Global*. Publicações como “*Global competitiveness: Born Global.*” (Rennie, 1993) e “*Toward a Theory of International New Ventures*” (Oviatt e McDougall, 1994) atraíram a atenção dos académicos para o contributo crescente das empresas jovens no mercado global. A definição de *Born Global* não está perfeitamente estabilizada, existindo ainda assim extensa discussão sobre esta matéria. Algumas das definições mais importantes estão sumariadas na tabela 2-1.

Tabela 2-1

Definições de Born Global

Autor	País de origem	Visão	Tempo antes de iniciar exportação	Exportações e crescimento global
Rennie (1993)	Austrália	A equipa de gestão vê o mercado global como o seu mercado alvo	Em média, dois anos após a fundação	Alcançar 76% do volume de negócios através das exportações até aos 14 anos de idade da empresa
Oviatt e McDougall (1994)	Estados Unidos da América	Uma empresa que, desde o começo, procura alcançar a vantagem competitiva através do uso de recursos e da venda de outputs em múltiplos países	Não limita	Não limita
Knight e Cavusgil (1996)	Estados Unidos da América	A equipa de gestão vê o mercado global como o seu mercado alvo	Em média, dois anos após a fundação	Exportar, pelo menos, 25% do volume de negócios da empresa
Chetty e Campbell-Hunt (2004)	Austrália	Não define	Em média, dois anos após a fundação	Exportar, pelo menos, 80% do volume de negócios da empresa
Loustarinen e Gabrielsson (2006)	Finlândia	Visão Global e com perspectivas de crescimento a uma escala global	Desde a criação	Exportar, pelo menos, 50% do volume de negócios da empresa
Dominguinhos (2007)	Portugal	Empresas focadas em oportunidades globais	Até aos três anos de vida da empresa	Exportar, pelo menos, 25% do volume de negócios da empresa para dois ou mais continentes
Servais <i>et alli</i> (2007)	Dinamarca	Não define	Até aos três anos de vida da empresa	Exportar, pelo menos, 25% do volume de negócios da empresa
Gabrielsson <i>et alli</i> (2008)	Finlândia	Definem o mercado global como alvo e têm como visão ser líderes nos seus segmentos, normalmente nichos de mercado globais.	Não limita	Não limita

Fonte: Adaptado de Gabrielsson *et alli* (2008)

A tabela anterior salienta a multiplicação de definições do fenómeno. Do ponto de vista metodológico, para se poder identificar as empresas a estudar torna-se evidente a necessidade de operacionalizar a definição de *Born Global*.

À medida que a investigação sobre o tema foi avançando, em particular a investigação qualitativa de alguns estudos de caso, surgiu a necessidade de criar parâmetros quantitativos para definir as *Born Globals* (Simões, Capão e Carvalho, 2009). Como nos mostraram Dominguinhos e Simões (2004), Dominguinhos (2007) e Gabrielsson *et alli* (2008), os parâmetros quantitativos chave considerados na maioria



das definições de *Born Global* são o tempo em que iniciam as vendas ou prestação de serviços internacionais e o rácio entre o volume de negócios internacional e o volume de negócios total. A designação mais utilizada em estudos académicos é a de Knight e Cavusgil (1996). Considerando o foco da dissertação, adoptou-se a designação de Knight e Cavusgil (1996) – “*Born Global*” e a definição apresentada por Dominginhos (2007: **Pág**): “empresas que, nos primeiros três anos de actividade, alcançam 25% das vendas no exterior em, pelo menos dois continentes distintos, ou que daí obtêm recursos estratégicos para a sua vantagem competitiva”.

2.3. Importância da equipa empreendedora na evolução das *Born Globals*

Kirzner (1973) defende que a competência central da equipa empreendedora é a capacidade de estar mais alerta que outros para encontrar, reconhecer e explorar as oportunidades do mercado, competência que deve ser mantida e até aperfeiçoada para se garantir o crescimento das organizações.

Nas *Born Globals* são as equipas empreendedoras que dão “corpo” à empresa e orientam a sua direcção, tornando-se difícil distinguir os recursos iniciais da empresa das competências dos empreendedores (Madsen e Servais, 1997). No entanto, a função da equipa empreendedora não se esgota na criação da empresa, estende-se a garantir que a empresa cresça para gerar mais-valias aos seus fundadores (Simões, 2012).

Reuber e Fisher (1994) mostram que a experiência acumulada pela equipa empreendedora é importante para o crescimento da empresa, nomeadamente a experiência nas áreas do planeamento estratégico, do financiamento e da criação de alianças estratégicas. No entanto, quando se avaliam as competências da equipa empreendedora como factores de crescimento da empresa, torna-se relevante distinguir entre o *stock*, a diversidade e o fluxo (Reuber e Fischer, 1999). O *stock* refere-se às competências que a equipa empreendedora traz para a empresa. A diversidade indica a extensão e profundidade das competências da equipa empreendedora. O fluxo alude à aprendizagem que acontece na empresa. Para as *Born Globals* esta distinção é ainda mais relevante porque são empresas com evoluções rápidas onde as necessidades de adaptação são constantes. Em certos casos, a resposta a estas alterações é a substituição



da equipa fundadora por gestores profissionais com um mais vasto leque de competências aos níveis financeiro, administrativo e comercial (Reuber e Fischer, 1999; Rönkkö *et alli*, 2008). Em outros casos, a equipa empreendedora está preparada para o crescimento e para a necessidade de adaptação, aplicando lições de outras empresas ou de outros estágios vividos na empresa (Reuber e Fischer, 1999).

Finalmente, Madsen e Servais (1997) afirmam que para as *Born Globals* crescerem pode ser necessário desligar o cordão umbilical entre os fundadores e a empresa, para que esta possa construir a sua identidade. Para esse fim, o sistema empresarial necessita de desenvolver normas estruturais que conduzam ao desenvolvimento dos seus recursos, e do aproveitamento das suas competências em prol do crescimento da empresa.

2.4. Crescimento e sobrevivência das *Born Globals*

Uma empresa sustentável não tem que ser uma empresa que cresce, assim como é possível uma empresa crescer sem ser necessariamente sustentável. No entanto, uma empresa que ambiciona crescer, para poder gerar elevados níveis de rendimento dos factores produtivos de forma duradoura, pensa fazê-lo de forma sustentada.

A investigação sobre as *Born Globals* permitiu chegar a algumas conclusões sobre os factores que condicionam a sobrevivência e o crescimento destas empresas.

Oviatt e McDougall (1994) propõem quatro condições que, no conjunto, são necessárias e suficientes para explicar a sobrevivência das *Born Globals*. Em primeiro lugar, estas devem internalizar as tarefas que necessitam de aplicação das competências chave da organização. Em segundo lugar, as empresas devem estar organizadas de forma híbrida para conseguir superar a escassez de recursos, alavancando uma rede de relacionamentos para a criação de complementaridades e minimização dos riscos de negócio. Em terceiro lugar, as empresas devem estar capacitadas para identificar vantagens externas que resultem, por exemplo, do *outsourcing* de actividades não críticas, desde que os perigos de perturbação da qualidade da oferta sejam minimizados. E por fim, a empresa deve criar mecanismos para sustentar a sua vantagem competitiva ao longo do tempo, bem como criar novas vantagens competitivas.

Quando as *Born Globals* resistem ao processo de internacionalização reforçam a sua capacidade de sobrevivência e crescimento. Zahra *et alli* (2000) assumem que a



expansão internacional das empresas as expõe a diferentes envoltentes, forçando-as a adaptar as suas práticas, inspirando a criação de capacidades de gestão da mudança.

Os factores que influenciam o crescimento e a sobrevivência das *Born Globals* podem ser agrupados em factores relacionados com a indústria e com a empresa. Gabrielsson e Gabrielsson (2009) destacam três factores, ao nível da indústria, com impacto no crescimento e/ou na sobrevivência das *Born Globals*: i) o crescimento da indústria; ii) a penetração de empresas estrangeiras na indústria; e iii) os impulsos para a globalização da indústria. Em primeiro lugar, o crescimento da indústria pode afectar o crescimento das *Born Globals*, na medida em que, uma empresa num mercado em expansão acelerada pode necessitar de recursos humanos rapidamente, e o acesso aos mesmos provocará o crescimento da organização (Greiner, 1972). Em segundo lugar, um nível elevado de penetração externa de empresas estrangeiras na indústria reduz a probabilidade de sobrevivência (Mudambi e Zahra, 2007). As *Born Globals* deveriam tentar ser *firstmovers* nos seus nichos de mercado para poderem ter acesso prioritário aos canais de distribuição, desenvolver relações de confiança com os clientes e fornecedores ou construírem uma reputação positiva primeiro que as restantes concorrentes. Por fim, Luostarinen (1994) assume que os países periféricos, com mercados de reduzida dimensão e economias abertas “empurram” as empresas para o mercado global, enquanto os mercados abertos de grande dimensão “puxam” estas empresas para a globalização, potenciando o crescimento global das *Born Globals*.

Por outro lado, Hashimoto (2011) destaca três factores, ao nível da empresa, indutores de crescimento e/ou sobrevivência das *Born Globals*: i) capacidade da empresa obter os recursos humanos e financeiros disponíveis no mercado; ii) a experiência de gestão e a experiência internacional da equipa empreendedora; e iii) apoio governamental dado á empresa. Em primeiro lugar, a existência de recursos em quantidade e qualidade necessária pode influenciar positiva ou negativamente o crescimento das empresas, nomeadamente, o acesso a recursos financeiros e humanos na quantidade e com as características pretendidas para cada fase do crescimento e a existência de um sistema de informações e planeamento sofisticado (Churchill e Lewis, 1983). Por outro lado, segundo Gabrielsson e Gabrielsson (2009) as capacidades que afectam o crescimento e a sobrevivência das *Born Globals* são: i) as substantivas



(capacidades de gestão, tecnológicas e de *marketing*); ii) as dinâmicas (capacidade de alterar e modificar as capacidades actuais); e iii) as de criação de redes (capacidade de desenvolver e utilizar relacionamentos interorganizacionais). As *Born Globals* que possuem e sabem gerir estas três capacidades aumentam a sua probabilidade de crescimento e de sobrevivência.

Em segundo lugar, a experiência de gestão e a experiência internacional revelam-se como um importante factor de crescimento das *Born Globals*. A probabilidade de sobrevivência e crescimento destas empresas é maior, especialmente nas fases iniciais de crescimento, se os empreendedores tiverem experiência de criação de empresas, porque essa experiência lhes proporciona a oportunidade de gerar competências de gestão da incerteza, da confusão e do conflito que tendem a residir nas fases de crescimento de pequenas organizações (Shepherd *et alli*, 2000). As estratégias de crescimento bem desenhadas e implementadas permitem obter novos produtos para os clientes, novas oportunidades para o desenvolvimento profissional dos colaboradores, novos empregos e novas fontes de criação de valor (Agulles e Prats, 2012).

O crescimento e a sobrevivência das *Born Globals* não dependem apenas dos seus recursos e competências de base, mas também, e sobretudo, da construção, reconfiguração, desenvolvimento e exploração de novo conhecimento, competências e tecnologias, desenvolvidas a pensar no futuro da empresa (Keupp e Gassmann, 2009). Assim, se uma empresa detém recursos e competências difíceis de replicar, mas não os consegue desenvolver e ampliar de forma sistemática, pode até garantir níveis de rentabilidade competitivos no curto prazo mas hipoteca as possibilidades de rentabilidade superior e sustentável no médio-longo prazo (Teece, 2009).

2.5. Capacidades dinâmicas

O termo capacidades dinâmicas refere-se à capacidade de uma empresa integrar, construir, e reconfigurar activos, internos e externos à organização, para se adequar a um ambiente empresarial em rápida mudança (Teece *et alli*, 1997). Reflecte ainda a capacidade da organização para sustentar e alcançar novas vantagens competitivas, tendo em conta o seu percurso e posição no mercado. Para fins analíticos, as capacidades dinâmicas podem ser decompostas na capacidade de identificar e moldar as oportunidades e ameaças, de aproveitar as oportunidades, e de sustentar a



competitividade através da melhoria, da combinação, da protecção e, quando necessário, da reconfiguração dos activos intangíveis e tangíveis da organização (Teece, 2009).

Para Teece (2009), o princípio básico das capacidades dinâmicas é a capacidade de identificar oportunidades de negócio, coincidindo assim com um dos princípios de base do empreendedorismo. Igualmente importante é a capacidade de aproveitar as oportunidades através da criação atempada de novos produtos ou serviços. Sendo para isso necessário, por vezes, investir em novos projectos ou tecnologias que sustentem ou melhorem a posição competitiva da empresa, robustecendo a importância da capacidade de tomada de decisão e assunção de riscos pela equipa empreendedora e de gestão.

Outro elemento chave para o crescimento sustentável e lucrativo das organizações é a capacidade da empresa se ajustar às necessidades de mudança, reconfigurando os seus activos e estruturas organizacionais. O ajuste da organização é, assim, uma importante função da gestão, essencial para a construção de uma organização flexível e dinâmica. Assim, resumindo as capacidades dinâmicas permitem, às organizações criar, desenvolver, e proteger os activos intangíveis que possibilitam a criação de vantagens competitivas sustentáveis (Teece, 2009).

Teece *et alli* (1997) defendem que é essencial a criação e gestão de processos organizacionais para desenvolver as capacidades dinâmicas, definindo três funções principais: i) coordenação e integração (conceito estático); ii) aprendizagem (conceito dinâmico); e iii) reconfiguração (conceito de transformação).

A coordenação e a integração de conhecimentos do exterior com conhecimentos e competências internos revela-se fundamental, no sentido de garantir maior eficiência e eficácia na consecução dos objectivos da empresa, assim como para aumentar a base de competências para a criação de vantagens competitivas sólidas.

A capacidade de aprender torna-se central nas empresas, em especial nas *Born Global*, na medida em que são empresas que assentam a sua vantagem competitiva no conhecimento, servindo a aprendizagem para desenvolver novas competências (Teece *et alli*, 1997; Eisenhardt e Martin, 2000; Keupp e Gassmann, 2009; Simões, Capão e Carvalho, 2009). O desenvolvimento de novas competências permite identificar novas oportunidades de negócio, em novos países, para novos sectores e diferentes clientes.



Por fim, a reconfiguração e transformação caracteriza-se como uma capacidade chave de adequação às constantes alterações competitivas necessárias.

Este estudo pretende interpretar as *Born Globals* como empresas que procuram sistematicamente desenvolver capacidades dinâmicas que explorem os actuais e produzam novos recursos valiosos, raros, específicos e difíceis de imitar. Não se olha apenas para o *stock* de recursos detidos a cada momento, considerando antes as *Born Globals* como empresas capazes de reinventar as suas competências para se manterem competitivas (Dominginhos, 2006).

2.5.1. Capacidades dinâmicas nas *Born Globals*

O empreendedorismo deve ser encarado como um processo dinâmico e não como um fenómeno estático, ou seja, como um comportamento que se desenvolve ao longo do tempo, em interacção com o meio envolvente (Keupp e Gassmann, 2009). Como tal uma *Born Global* deve ser capaz de integrar, construir, e reconfigurar activos, internos e externos à organização, para se adequar às necessidades de mudança induzidas pelo crescimento empresarial, expansão internacional e ambiente empresarial em mudança.

Neste sentido, Weerawardena *et alli* (2007) identificam três capacidades dinâmicas que influenciam a rapidez, diversidade e extensão da expansão internacional das *Born Globals*: i) a capacidade de aprender focadas no mercado; ii) a capacidade de aprender focadas nos recursos da empresa; e iii) a capacidade de desenvolver relacionamentos colaborativos.

A primeira capacidade, a capacidade de aprender focadas no mercado, é caracterizada pela orientação para a integração e transformação da informação de mercado em conhecimento que possa ser utilizado para gerar valor para a empresa (Knight e Liesch, 2002). Esta capacidade resulta de um processo concebido para aplicar os recursos da empresa na satisfação das necessidades do mercado (Day, 1994).

A segunda capacidade, a capacidade de aprender focadas nos recursos da empresa, é caracterizada pela aquisição e disseminação de informação tecnológica e não tecnológica gerada na empresa. Esta capacidade envolve a criação de rotinas, bem como a capacidade de integrar e transformar a informação gerada internamente em conhecimento que possa ser utilizado pela empresa. A capacidade de uma organização assimilar e aprender novo conhecimento dependerá da sua base de conhecimento,



tecnológico e não tecnológico (Cohen e Levinthal, 1990). Segundo Weerawardena *et alli* (2007), as empresas que aprendem focadas nos seus recursos obtêm um desempenho organizacional superior em diversos aspectos. Porque as empresas que desenvolvem processos de aprendizagem geram conhecimento mais abrangente e em maior quantidade, o que fortalece a empresa para responder aos desafios do mercado.

A terceira capacidade, a capacidade de desenvolver relacionamentos colaborativos, é vital para encontrar novas oportunidades de negócio, para testar ideias ou para reunir os recursos necessários para a formação de novas estruturas organizacionais (Aldrich e Zimmer, 1986). As *Born Globals* estão muitas vezes dependentes de um produto, que comercializam nos mercados mais exigentes em primeiro lugar, independentemente da sua localização geográfica. Esta condição leva estas empresas a procurar parceiros, locais ou globais, que complementem as suas competências para a entrada nestes novos mercados (Oviatt e McDougall, 1994). Assim, a capacidade da empresa desenvolver relacionamentos colaborativos diminui o risco e incerteza inerentes à expansão internacional. Construir e manter relacionamentos relevantes, efectivos e de nível superior é uma parte integrante do sucesso da expansão internacional (Liesch *et alli*, 2002), particularmente quando se reúnem recursos complementares relevantes para o processo de internacionalização (Weerawardena *et alli*, 2007).

A combinação destas três capacidades de aprendizagem leva a criação de produtos intensivos em conhecimento e internacionalmente competitivos (Weerawardena *et alli*, 2007).



3. Questões de investigação

A grande maioria dos estudos sobre as *Born Globals* tem focado a fase de identificação de oportunidade e os três primeiros anos de vida e não a sua evolução. O presente trabalho pretende contribuir para desenvolver a base de conhecimento sobre a evolução das *Born Globals*, ou seja, sobre a evolução destas empresas até aos dez anos de vida. Neste sentido, os principais objectivos passam por perceber as razões de crescimento das *Born Globals* e o papel da equipa empreendedora na dinamização dessa evolução. Seguidamente apresentam-se as questões de investigação do presente estudo.

Q1: Quais os principais factores que contribuem para o crescimento das *Born Globals*?

Q2: Quais os principais factores que limitam o crescimento das *Born Globals*?

Q3: Como é que a equipa empreendedora fundadora influencia o crescimento das *Born Globals*?

Q4: Como é que as capacidades dinâmicas influenciam o crescimento das *Born Globals*?



4. Metodologia

Neste capítulo, é apresentada a metodologia de investigação empírica escolhida, as fontes de informação utilizadas e o procedimento de investigação seguido.

4.1. Porquê a utilização de estudos de caso?

A escolha do método de investigação mais apropriado deve estar de acordo com os objectivos de investigação, nomeadamente em três vectores: i) que questões devemos colocar no trabalho a desenvolver; ii) existe ou não necessidade de controlar factos; e iii) qual o período de tempo de análise dos eventos a estudar.

A escolha de estudos de caso baseia-se na necessidade de responder às questões do “como” e “porquê”, no reduzido controlo sobre os acontecimentos, e também porque o trabalho retracts um fenómeno recente (Yin, 2003). Também, de acordo com Eisenhardt (1989), a metodologia de estudos de caso é mais apropriada nas fases iniciais de investigação de novos fenómenos, ou para munir o investigador de novos pontos de vista para um fenómeno já anteriormente estudado.

A principal vantagem dos estudos de caso quando comparados com os outros métodos de investigação, como os questionários, é a capacidade para obter um conjunto muito variado de informação, através de documentos da empresa, entrevista ou notícias, e, também de permitir conhecer a empresa aprofundadamente (Eisenhardt, 1989).

O estudo de caso, como uma experiência, não representa uma amostra, e fazendo um estudo de caso os objectivos serão expandir e generalizar teorias (generalizações analíticas) e não enumerar frequências (generalizações estatísticas) (Yin, 2003). Desta forma, o nosso objectivo é investigar uma teoria e expandir a base de conhecimentos que existe actualmente, utilizando para tal exemplos de empresas portuguesas.

4.2. Escolha dos casos

Após a escolha da metodologia dos estudos de caso, foi necessário decidir fazer um ou múltiplos estudos de caso. Segundo Yin (2003) os resultados obtidos com múltiplos estudos de caso podem ser mais robustos e comparáveis entre si do que se for utilizado apenas um estudo de caso. Nesse sentido, optámos por fazer três estudos de caso seguindo os princípios de recolha de dados estabelecidos por Yin (2003).



De acordo com Miles e Huberman (1994), devemos considerar quatro parâmetros nos casos a escolher: o alvo; os actores; os eventos; e os processos. Para o nosso estudo, estas dimensões estão patentes na Tabela 4-1.

Tabela 4-1

Definição dos parâmetros do estudo

Parâmetro	Escolha
Alvo	<i>Born Globals</i> portuguesas com mais de dez anos de actividade
Actores	Membros fundadores
Eventos	Crescimento da organização, criação de capacidades dinâmicas
Processos	Criação da organização para o crescimento; criação de capacidades dinâmicas

A lista de potenciais empresas para os estudos de caso foi desenvolvida tendo em conta estudos sectoriais e análise da informação pública. Esta informação gerou uma tabela em que se comparavam as empresas identificadas segundo cinco indicadores: o crescimento da empresa; o peso do volume de negócios internacional no total do volume de negócios, a presença da equipa empreendedora fundadora, as transições que a empresa vivenciou e os anos de actividade da empresa. Depois de reunida esta informação foram escolhidas as empresas alvo mediante discussão com o orientador.

Este exercício permitiu identificar oito organizações que se poderiam configurar como *Born Globals* portuguesas, e que garantiam a condição de estar há mais de dez anos em actividade. Seis das oito empresas foram contactadas, utilizando o correio electrónico e o telefone, onde explicávamos os objectivos do trabalho e fazíamos um pedido de participação no estudo e de marcação de uma entrevista com um fundador. Como resultado, foi possível obter acordo de quatro organizações. As duas restantes não foram incluídas, uma por estar numa fase de reestruturação e sentir que o estudo não é pertinente nesta fase e a outra alegou a falta de tempo como motivo para não participar. Apesar de quatro empresas terem aceite e de se terem efectuado as entrevistas às quatro empresas, durante a entrevista à *ROFF consulting* apercebemo-nos que a empresa não satisfazia a nossa definição de *Born Global*, pelo que não foi considerada.

Desta forma, o trabalho tem como base três empresas privadas do sector das tecnologias de informação e comunicação, sendo que duas delas são independentes e



uma resulta de um *spin-off* de uma grande empresa portuguesa. As principais características de cada uma das empresas são apresentadas na tabela 4-2.

Tabela 4-2

Características das empresas estudadas

Nome da organização	Data de início da actividade	Principal actividade	% volume de negócio internacional no total (3º ano de actividade)	Volume de negócios total (2011)	% volume de negócio internacional no total (2011)	Número de colaboradores (2011)
WeDo Technologies	2001	Soluções de Garantia de Receita e de Negócio	25%	52 milhões de euros	71%	396
TIM w.e.	2002	Concebe e implementa estratégia e soluções em <i>mobile marketing</i> , <i>mobile entertainment</i> e <i>mobile money</i>	90%	281 milhões de euros	97%	381
Number Five Software	1996	<i>Software</i> para a concepção e produção de cartões de auto-identificação	95%	2 milhões de euros	99%	20

Nota: Valor de volume de negócios total da NFIVE corresponde ao valor de 2009, último ano em que a empresa apresentou vendas. A partir de então a NFIVE tem estado em reestruturação.

4.3. Recolha de informação

Nestes estudos de caso, para podermos identificar eventuais discrepâncias ou enviesamentos contidos na informação publicada utilizamos a triangulação de informação, através de duas grandes fontes de informação: a documentação pública sobre as organizações e as entrevistas aos fundadores.

4.3.1. Documentação pública sobre as organizações

A recolha e tratamento da informação contida nos documentos públicos sobre as organizações, nomeadamente em estudos, notícias e reportagens de jornais em formato papel, áudio e audiovisual, em documentos disponíveis nos sítios das organizações, em apresentações públicas, e no caso específico de uma organização, no formulário de



registo de entrada no NASDAQ (como por exemplo o estudo “Produtos e Serviços TICE de Tecnologia Nacional: Diagnóstico e Estratégia” realizado pela Augusto Mateus & Associados ou o relatório apresentado pela TIM w.e. à *Securities and Exchange Commission*, entre outros documentos). Esta fase permitiu construir o percurso, conhecido publicamente, das organizações e apoiar condução das entrevistas.

4.3.2. Entrevistas

Uma parte significativa dos dados primários para a análise foi recolhida através de entrevistas com fundadores da empresa. Estas pessoas estiveram directamente envolvidas nos processos de decisão da empresa do passado e do presente. As entrevistas foram conduzidas através de um guião preparado antecipadamente com base no guião realizado por Hashimoto (2011) com as devidas adaptações por forma a responder adequadamente aos objectivos propostos pelo nosso estudo (Ver Anexo A.2.). A construção deste questionário previa entrevistas semiestruturadas, que se verificaram. Realizou-se uma entrevista por empresa, sempre com um dos empreendedores fundadores, na sede de cada uma das empresas. As entrevistas foram realizadas entre Julho e Agosto de 2012. Cada entrevista durou entre 45 e 60 minutos. As entrevistas foram gravadas e transcritas seguindo o protocolo dos estudos de caso para assegurar a validade da informação (Yin, 2003).

4.4. Procedimentos de garantia da validade da informação

A construção dos estudos de caso seguiu um conjunto de procedimentos que garantem a validade da informação concebida, uma vez que a interpretação dos dados obtidos é um elemento crucial neste processo.

Yin (2003) identifica um conjunto de critérios para garantir a validade da informação trabalhada, nomeadamente a validade dos constructos, a validade interna, a validade externa e a fiabilidade. A validade dos constructos é garantida através da utilização de várias fontes de informação, a validade interna é obtida através da identificação de padrões nos casos e pela explicação das relações identificadas nos casos, a validade externa é conseguida através da replicação para os vários estudos de caso e a fiabilidade é alcançada pela utilização de um protocolo de estudo de caso (ver



anexo A.1) e pela criação de um arquivo com todas as informações obtidas para cada um dos casos.

4.5. Análise dos resultados

Os casos foram escritos como um estudo global em que os factos são recolhidos a partir de várias fontes e as conclusões retiradas a partir desses factos. De seguida, foi utilizada a replicação lógica dos casos para se poder tirar conclusões caso a caso, bem como procurar padrões entre os vários casos (Dominginhos, 2007). Na construção dos casos foram utilizadas citações dos fundadores, para reforçar as ideias dos entrevistados e robustecer as conclusões. Esta informação foi triangulada com fontes de informação públicas para evitar enviesamentos. Depois de escritos, os estudos de caso foram enviados para os fundadores entrevistados para revisão e validação.

5. Apresentação dos casos

O objectivo deste ponto é fazer a apresentação dos estudos de caso. Pretende ser sucinta e orientada cronologicamente desde a identificação da oportunidade, passando pelo crescimento das empresas, até à discussão sobre o futuro próximo das empresas. A análise mais aprofundada dos casos e a sua discussão à luz das questões de investigação formuladas será realizada no capítulo seguinte. Na apresentação de cada caso utilizam-se os nomes reais das empresas estudadas e dos fundadores entrevistados.

5.1. WeDo Technologies

A WeDo Technologies (conhecida por WeDo Consulting até 2007), doravante designada por WEDO ou Empresa, foi criada em 2001 por Rui Paiva, actual *CEO* da Empresa, e mais seis colegas do departamento de sistemas de informação da *Optimus*, empresa de telecomunicações da *Sonaecom*, do qual Rui Paiva era director e administrador. Esta iniciativa surgiu por duas razões: em primeiro lugar porque, segundo Rui Paiva, *“passados três anos de Optimus, o trabalho operacional começou a ser muito igual e rotina e este grupo de pessoas chegou ao seu limite de motivação”*; e em segundo lugar porque detectaram uma oportunidade de negócio, ou seja, constatarem que no Mundo inteiro existia um número bastante significativo de desvios de dinheiro das operadoras de telecomunicações. Assim, ainda no ano de 2000, Rui Paiva iniciou



conversações com o presidente da *Optimus* que na altura era Paulo Azevedo, actual presidente executivo da *Sonae SGPS*, e explicou a situação. Uma vez decidida a saída, Paulo Azevedo transmitiu que a *Sonaecom* desejava ser sócia da nova Empresa (tendo ficado 70% do capital social para a *Sonaecom* e 30% para a equipa fundadora). O pagamento do investimento inicial à *Sonaecom* foi feito através da prestação de serviços, que antes eram realizados na *Optimus* e começaram a ser feitos através da WEDO. O período entre Junho de 2000 e Fevereiro de 2001 serviu para a equipa empreendedora, todos com anterior experiência em multinacionais (HP, IBM, Oracle, Accenture, entre outras), rever tudo o que tinham feito até ao momento e, através deste conhecimento, construir uma empresa internacional. Este objectivo surgiu porque possuíam *a priori* uma limitação inicial, conhecimento baseado nas telecomunicações e simultaneamente serem provenientes de um operador nacional. Assim sendo, a premissa inicial foi que a Empresa teria de ser orientada para o mercado global.

Durante este período foi escrito o *White Book*, - documento da WEDO onde estão sistematizados todas as regras, metodologias e procedimentos. O *White Book* tem definido os macroprocessos ao nível das vendas, do marketing, dos recursos humanos e das finanças e depois apresenta o detalhe de cada um desses macroprocessos até ao mais reduzido pormenor. O CEO considera que o *White Book* é a base do sucesso da WEDO. O documento foi construído totalmente de raiz no período de Junho de 2000 até Fevereiro de 2001, e tem sido actualizado ao longo dos anos, estando actualmente na sua sétima versão. Segundo Rui Paiva, “o actual *White Book* é 50% da versão zero e outros 50% novos”, o que demonstra que quando a Empresa encetou a sua actividade já tinha a sua estrutura e percurso pensado e escrito, mas que continua de forma dinâmica a melhorar as premissas iniciais.

Entre Fevereiro de 2001 e Outubro de 2001 a *Optimus* foi o seu único cliente. Estes serviços geravam algum capital que permitiu à Empresa investir na criação de soluções de *Business Assurance*. A partir de Outubro desse mesmo ano, a WEDO iniciou as vendas internacionais. Ao final do terceiro ano de actividade 25% dos 23 milhões de euros de volume de negócios total vinham do estrangeiro. Ao longo da última década a WEDO cresceu de forma sustentável garantindo um EBITDA positivo desde o primeiro dia. O volume de negócios cresceu de cerca de 23 milhões de euros no terceiro ano de



actividade para 52 milhões de euros em 2011, dos quais 36,8 milhões de euros representavam volume de negócios internacional (71%). O número de colaboradores cresceu cerca de 90% entre 2004 e 2011 passando de 212 para 397.

No crescimento da WEDO identificam-se duas fases, uma primeira que durou entre 2001 e 2007, fase em que a Empresa era gerida por áreas de competência, em que a sede detinha todas as áreas e depois cada região tinha a sua especialidade. E uma segunda desde 2007 em que a Empresa passou de áreas de competência para geografias, ou seja, as competências foram multiplicadas pelas regiões. A WEDO possui actualmente escritórios regionais em 15 países nos cinco continentes, e três unidades de produção de *software* (em Dublin, Braga e Poznan).

A Empresa está organizada em seis regiões geográficas estratégicas, de modo a permitir apoio ao crescimento dos seus clientes, numa base local e com conhecimento local. As regiões são: a Península Ibérica e a América Latina; a América do Norte e Caribe; a Europa do Norte, Central e de Leste; a Europa do Sul, o Médio Oriente e a África; e, por fim, a Ásia e a região do Pacífico.

A visão da Empresa é ser reconhecida até 2015 como a número um mundial nas soluções de *Business Assurance* para as áreas das telecomunicações, do retalho, da energia e da banca e seguros. Segundo Rui Paiva, “*O caminho está a ser feito. Nas telecomunicações já atingimos este objectivo, no retalho estamos a caminho porque já conseguimos o maior cliente nos Estados Unidos da América e o maior na Rússia, na energia vamos ganhar agora um grande cliente, estamos confiantes que vamos lá chegar.*”.

5.2. TIM w.e.

A TIM w.e., doravante TIMWE ou Empresa, foi criada em 2002 por Ricardo Carvalho e Diogo Salvi, com o apoio de capital holandês, sendo actualmente 100% portuguesa. A oportunidade de negócio surgiu devido ao conhecimento dos empreendedores do potencial da cobrança dos dispositivos móveis de comunicação em comparação com a internet e que com isso poderiam fazer e vender um conjunto alargado de serviços de comunicação, conteúdos e entretenimento de forma directa.

Os fundadores tinham experiência na área da internet, nomeadamente, Diogo Salvi tinha lançado o banco BEST, e Ricardo Carvalho tinha criado o portal de desporto, o *Infodesporto*, e ainda tinha participado no lançamento de um conjunto alargado de



Start-ups através da Cofina.com. Pode-se constatar deste modo, que os fundadores já detinham conhecimento do potencial da internet, em especial na cobrança da utilização. Segundo Ricardo Carvalho, “*A internet tem uma rentabilidade de curto prazo muito menor e acontecia que muitas vezes quanto mais utilizadores, mais dinheiro se perdia pois a publicidade era limitada ao espaço existente e mais utilizadores implicavam investimento em servidores...*”.

No início, a Empresa era uma fornecedora de conteúdos de marca branca. Hoje desenvolve, com uma estrutura de mais de 400 trabalhadores, aplicações sofisticadas nas três principais áreas de negócio: o *mobile marketing*; o *mobile entertainment*; e o *mobile money*. Desde o primeiro dia que a Empresa foi pensada para crescer internacionalmente. As duas grandes razões que fizeram a TIMWE crescer internacionalmente foram, primeiramente, a ambição de ser cada vez maior e, em segundo lugar, a necessidade de redução das dependências face às operadoras de telecomunicações móveis nacionais. Saliente-se que em Portugal a dependência é muito grande, uma vez que é um mercado com três operadores móveis em que decisões estratégicas podem por em causa uma parte significativa das receitas.

Em 2004, decidiram fazer um *roadshow* na América Latina por todos os operadores móveis e a partir daí montar uma estratégia de crescimento no continente e de abertura de escritórios locais. A decisão de internacionalizar para a América Latina surgiu em 2004 como um foco porque os concorrentes globais mais directos, eram em termos populacionais, segundo Ricardo Carvalho, de “*países quatro, seis, oito e dez vezes superiores a Portugal, o que se traduziria em concorrentes muito maiores do que nós e com um músculo financeiro diferente do nosso.*” Os principais concorrentes saíam de Espanha, Itália, Reino Unido e Alemanha e procuravam mercados como os Estados Unidos da América, Rússia, China e Índia. Sendo assim, a TIMWE decidiu focar-se na América Latina. Esta decisão partiu do princípio da redução das dependências, pois segundo Ricardo Carvalho, “*a América Latina é um somatório de muitos países dissipando a dependência de um único mercado.*”

A TIMWE, mais do que um intermediário, pretende ser um *enabler* de negócios, ou seja, muitas vezes é o criador dos produtos, dos serviços e das necessidades e utiliza mais ou menos instrumentos próprios dependendo da linha de produtos a explorar. “*Somos muitas vezes nós que falamos com o operador e os lembramos que se pode fazer um conjunto de novas acções, mas se for preciso conteúdos de terceiros procuram-nos e trazem*



esses conteúdos. É a TIMWE que cria o negócio.” – Argumenta Ricardo Carvalho. A TIMWE identifica as oportunidades e as entidades que são interessantes para facilitar o aproveitamento das mesmas e materializa esta iniciativa em produtos e novos negócios.

A Empresa assistiu nos últimos anos um crescimento muito significativo ao nível do seu volume de negócios e número de colaboradores. Em 2005, terceiro ano de actividade a Empresa facturava perto de seis milhões de euros, destes cerca de 90% eram volume de negócios internacional; este valor cresceu para perto dos 125 milhões de euros em 2008, dos quais cerca de 96% era volume de negócios internacional, e em 2011 evoluiu para mais de 281 milhões de euros, em que 97% era volume de negócios internacional. Ao nível do número de colaboradores, em 2008 a TIMWE tinha cerca de 245 colaboradores e em 2011 passou para 381 colaboradores. Este crescimento internacional tem sido suportado por um crescimento orgânico, que resultou na abertura de 25 escritórios por todo o Mundo.

A estratégia da Empresa passa por crescer em mais países, pois, segundo Ricardo Carvalho, *“se ficarmos parados este mercado acaba amanhã. Os sócios hoje gastam, sem descurar o negócio do dia-a-dia, mais energias e tempo na TIMWE do futuro.”*.

5.3. Number Five Software

A *Number Five Software*, doravante designada de NFIVE ou Empresa, foi criada em 1996 por Vítor Marques, único sócio fundador. O empreendedor fundador detinha uma vasta experiência no sector da informática, nomeadamente em *software* de gestão, seja pelas quatro empresas anteriormente fundadas por si, seja também pelo trabalho que realizou no estrangeiro em multinacionais. A oportunidade de mercado foi identificada pelas solicitações de um conjunto de clientes das anteriores empresas por produtos que permitissem a identificação de pessoas em ambientes empresariais. Tendo em conta o exposto, o que aconteceu foi a utilização dos conhecimentos tecnológicos da equipa da altura num nicho de mercado global, ou seja, o *software* dos cartões electrónicos de identificação. Em 1996, é lançado o *Card Five*, cujas principais valências são a identificação, o rastreio, a segurança e a automação. Segundo Vítor Marques, *“A NFIVE criou o mercado mundial de software para cartões de identificação, e a partir de 1996 assistiu-se a um ‘crescimento meteórico’ da sua utilização”*. O *Card Five* caracterizava-se por ser *“um produto simples, fácil de utilizar pelo consumidor final, fácil de ser vendido pelos*



distribuidores, escalável à medida das necessidades dos clientes, com possibilidade de utilização em diversos idiomas e com preço acessível, características chave para se ter sucesso no mercado mundial”- afirma Vítor Marques.

A internacionalização da NFIVE foi provocada, iluminada e orientada pelo empreendedor fundador. Desde o início se tornou óbvio que o mercado da Empresa era global, tendo a estratégia de internacionalização começado pela presença em feiras da especialidade como a *CEBIT*, a *Cartes*, a *Cardtech*, a *Scantech* e a *Cards Asia*, onde iniciou o *networking* com distribuidores da Europa, América do Norte e Ásia.

O crescimento do negócio levou a que a NFIVE criasse filiais comerciais em três países, nomeadamente EUA, Itália (para o mercado do leste europeu) e Singapura (para o mercado asiático). Estes eram mercados em que a Empresa pretendia reforçar a capacidade de vendas e suporte técnico e criar uma maior proximidade cultural. Entre 2005 e 2007, no auge da sua actividade, a Empresa detinha perto de 400 distribuidores e vendia em mais de 90 países. Desde então este volume diminuiu até ao ano de 2009, altura em que a tecnologia, e necessariamente os direitos de comercialização, do *Card Five* foram vendidos à empresa *Zebra* por “oito anos de volume de negócios, ou seja, o suficiente para reestruturar a empresa e ter tempo para criar novos produtos”.

Os mercados internacionais representaram desde a fundação mais de 90% do total do volume de negócios. As vendas cresceram de cerca de 500 mil euros de facturação em 1997, primeiro ano completo de actividade, para cerca de 2,5 milhões de euros em 2005. Até à venda da tecnologia, a NFIVE foi líder de mercado mundial, com mais de 70% de quota de mercado (saliente-se que este era um mercado de quatro milhões de euros que já estava saturado). O número de colaboradores atingiu o seu máximo em 2006 com cerca de 60 pessoas a trabalhar para a Empresa, nos seus quatro escritórios.

Actualmente a NFIVE está numa nova fase, ou seja, uma reestruturação para poder avançar com novos projectos na área da automação. O objectivo da reestruturação passa por iniciar novos projectos na área da automação, nomeadamente o novo *Access Five*, uma vez que o fundador sentiu que a empresa precisava de se libertar do produto que, apesar do sucesso que alcançou, acabou por limitar o sucesso de outros produtos da empresa.



6. Discussão dos casos

O objectivo deste ponto é fazer a análise e discussão dos estudos de caso à luz das questões de investigação. A discussão incide primeiramente sobre os principais factores que contribuem para o crescimento das *Born Globals*, em segundo lugar sobre os principais factores que limitam o crescimento das *Born Globals*, em terceiro lugar sobre a influência da equipa empreendedora fundadora no crescimento das *Born Globals*, e por fim, sobre a influência das capacidades dinâmicas no crescimento das *Born Globals*.

6.1. Factores de crescimento das *Born Globals*

A análise aos estudos de caso permite identificar três grandes factores de crescimento nas *Born Globals*: i) a preparação, experiência e *networking* pessoal que os empreendedores fundadores proporcionam à empresa; ii) a orientação da empresa para produtos e não para serviços; e iii) a capacidade dos empreendedores fundadores e gestores delegarem responsabilidades com acompanhamento. Para além destes factores internos outros factores externos como ganhar uma primeira referência foram destacados pelas equipas empreendedoras, mas com menor ênfase.

A preparação, experiência e *networking* pessoal que os empreendedores fundadores concedem à empresa parece ser um dos factores chave de crescimento de uma *Born Global*. No caso da WEDO, Rui Paiva afirma que “...o trabalho do grupo fundador, descendentes de multinacionais, serviu para olhar para tudo o que tínhamos feito e onde tínhamos trabalhado e verificar daquilo tudo o que é que achávamos que era necessário para constituir uma empresa que desejávamos internacional.”. O período de seis meses que mediou o início deste trabalho e a abertura oficial da empresa serviu, segundo Rui Paiva, para “escrever o *White Book*, ou seja, o documento da Empresa onde estão sistematizados todos os processos, regras e metodologias utilizados na WEDO.”.

Por outro lado, para expandir o seu produto para o Mundo a WEDO necessitou de, segundo o seu CEO, “...ganhar uma primeira referência de sucesso que fez tracção para outras empresas”. Esta primeira referência foi conseguida pela implementação com sucesso do seu produto RAID na empresa de telecomunicações brasileira OI e, a partir de então, conquistaram grandes contractos mundiais.

No caso da TIMWE, Ricardo Carvalho afirma que “A Empresa foi sempre pensada para crescer... Preparamos desde o início toda a documentação (interna e externa) em inglês.



Preparamos todas as plataformas tecnológicas para funcionar em qualquer idioma. Pois se amanhã tivermos um negócio num outro país está tudo preparado. Criamos um livro de boas práticas e de procedimentos internos, bem como mecanismos que permitem que uma empresa global não cometa o mesmo erro em duas geografias diferentes.”. Por outro lado, a experiência anterior dos fundadores permitiu identificar a oportunidade de negócio, segundo Ricardo Carvalho “...já tínhamos conhecimento do potencial de cobrança da utilização da internet comparado com o telemóvel. Este conhecimento fez com que a empresa fosse pensada para vender conteúdos e entretenimento através do telemóvel...”. Para a NFIVE, Vítor Marques destaca que “...a estratégia delineada, a experiência acumulada e uma dose de loucura muito grande foi o que fez a Empresa crescer e ser claramente internacional.”. Por outro lado, as relações comerciais do empreendedor com um conjunto de clientes das suas anteriores empresas, fizeram com que a oportunidade de negócio surgisse, segundo Vítor Marques, “...fui desafiado para a construção de um software que permitisse a identificação de pessoas em ambientes empresariais.”. Estes testemunhos demonstram a importância da preparação feita pelos empreendedores, da utilização da sua experiência para a construção de documentos que preparem a empresa para o longo-prazo e, ainda, da utilização do seu *networking* pessoal, em especial numa fase inicial, para fazer chegar ao Mundo os produtos da empresa. Este factor é considerado o mais relevante por Ricardo Carvalho para justificar o crescimento da TIMWE. Segundo Shepherd *et alli* (2000) a probabilidade de sobrevivência e crescimento das *Born Globals* é maior, especialmente nas fases iniciais de crescimento, se os empreendedores tiverem experiência de criação de empresas, porque essa experiência lhes proporciona a oportunidade de gerar competências de gestão da incerteza, da confusão e do conflito que tendem a residir nas fases de crescimento de pequenas organizações. Os estudos de caso confirmam esta teoria. Segundo Agulles e Prats (2012) as estratégias de crescimento bem desenhadas e implementadas permitem obter novos produtos para os clientes, novas oportunidades para o desenvolvimento profissional para os colaboradores e novas formas de criação de valor. Este foi um factor decisivo na evolução da WEDO.

A orientação da empresa para produtos e não para serviços parece ser outro dos factores chave para o crescimento das *Born Globals*. No caso da WEDO, Rui Paiva assegura que fazer produto é muito importante para o crescimento das *Born Globals*



porque “...no produto a empresa é dona da propriedade intelectual, no serviço a empresa acolhe conhecimento, se o colaborador for embora leva o conhecimento... uma empresa de serviços que nasce num país pequeno não sucesso porque os serviços são realizados pelo número de recursos com capacidade para fazer o trabalho... O produto é uma porta de entrada. Por fim, o produto é normalmente enabler de serviços e os serviços não são necessariamente enablers de produtos.”. O CEO da NFIVE afirma que “...o facto de fazer produto é muito importante... mas quando se criam produtos é necessário pensar no circuito de distribuição. Tem de ser fácil para o distribuidor comprar, publicitar e vender o nosso produto. Tem que ter um foco limpo. Quando chega ao cliente final tem de ser simples de instalar porque se der problemas ao distribuidor este não querará vender mais esse produto.”. Os argumentos apresentados pelos empreendedores fundadores sugerem que a orientação das *Born Globals* para produtos e não para serviços potencia o crescimento da empresa, porque existe uma maior facilidade de projecção internacional e de escalabilidade da sua oferta, e porque o produto está assente em propriedade intelectual própria garantindo maior protecção sobre rendimento e, também, porque um produto é “enabler” de serviços e normalmente um serviço não é “enabler” de produtos. Este é o factor considerado mais importante por Vítor Marques no crescimento da NFIVE. Este factor confirma a teoria de Gabrielsson *et alli* (2008) que assumem que o produto potencia o aproveitamento do mercado global.

Por fim, a capacidade dos empreendedores fundadores e gestores delegarem responsabilidades com acompanhamento destaca-se como factor chave para o crescimento das *Born Globals*. No caso da WEDO, Rui Paiva assegura que “Uma empresa com mais pessoas com responsabilidade cresce muito mais depressa.”. A metodologia de crescimento da WEDO passa por três fases, em primeiro lugar o objectivo passa por vender o produto em escala, numa segunda fase passa por fazer a duplicação do produto geograficamente, e a terceira fase passa por vender o produto por módulos (granularidade). Para garantir uma maior e melhor penetração de mercado internacional a WEDO dividiu-se em seis regiões geográficas com autonomia. Segundo o CEO da WEDO, “Cada região gere a sua P&L (profit and loss) e apenas quando não são atingidos os objectivos, definidos nos indicadores chave de desempenho, é feito o acompanhamento pela gestão global.”. No caso da TIMWE, Ricardo Carvalho afiança que “...existe um equilibrio até onde a capacidade física aguenta. Como tal para continuar a



crescer é importante criar uma equipa forte e cada vez mais numerosa que consiga fazer o papel dos sócios, para que os sócios possam pensar estrategicamente na empresa e não apenas nas tarefas do dia-a-dia.”. Na NFIVE não foi possível iniciar este processo uma vez que, como diz Vítor Marques, “no momento exacto (2006/2007) em que a empresa começava a entrar numa forma mais corporativa com os escritórios internacionais a assumirem alguma autonomia a crise internacional começou a ser sentida. O comboio era grande e a reacção foi encurtar o comboio através da optimização da empresa. Foquei tudo em Portugal.”.

Assim a divisão da empresa por geografias e atribuição de responsabilidades aos colaboradores, locais e portugueses, é um factor relevante no crescimento das *Born Globals* e é considerado por Rui Paiva importante no crescimento da WEDO. Tanto quanto sabemos este factor não foi ainda discutido em estudos académicos.

Os factores de crescimento das *Born Globals* mais destacados na literatura são: a construção de uma organização híbrida que consiga superar a escassez de recursos, alavancando uma rede de relacionamentos para a criação de complementaridades e minimização dos riscos de negócio (Oviatt e McDougall, 1994), este factor é importante numa fase inicial da vida da empresa, mas no estado de maturidade e de dimensão das empresas estudadas já não se revelou tão relevante; as motivações, competências, níveis de educação e experiência da equipa empreendedora (Zahra, 2005), revelaram-se fundamentais para a evolução das *Born Globals* estudadas; a concepção de mecanismos para sustentar a sua vantagem competitiva ao longo do tempo, bem como a capacidade de criação de novas vantagens competitivas (Oviatt e McDougall, 1994), que assumem um papel preponderante na evolução deste tipo de empresas; ser *firstmovers* nos seus nichos de mercado para poderem ter acesso prioritário aos canais de distribuição e desenvolverem relações de confiança com os clientes e fornecedores (Barney, 1991) é um factor com significativa importância, contudo, como se observou no caso da NFIVE, ser *firstmover* e dominar um mercado não é condição suficiente, pois a reduzida dimensão desse mercado limitou o crescimento da empresa.

A ligação entre a teoria existente e os casos descritos permite identificar como principais factores de crescimento das *Born Globals*: i) a preparação, a experiência e o *networking* pessoal que os empreendedores fundadores proporcionam à empresa; ii) a orientação da empresa para produtos e não para serviços; iii) a capacidade dos empreendedores fundadores e gestores delegarem responsabilidades com



acompanhamento; iv) ser *firstmovers* nos seus nichos de mercado para terem acesso prioritário aos canais de distribuição, clientes e fornecedores; e v) garantir um grande cliente internacional que sirva como referência de sucesso da empresa.

6.2. Factores que limitam o crescimento das *Born Globals*

A segunda questão de investigação conduz-nos para o campo dos factores que limitam o crescimento das *Born Globals*, procurando perceber-se os principais factores que influenciam negativamente o crescimento. A análise aos estudos de caso permite identificar três grandes factores que limitam o crescimento nestas empresas: i) o acesso a recursos, nomeadamente, o difícil acesso a financiamento e a recursos humanos em quantidade e qualidade pretendidos; ii) a dependência de um produto, ou seja, a incapacidade de criar novos produtos que superem os existentes; e iii) a dependência dos sócios fundadores, ou seja, a incapacidade de delegar tarefas e de criar uma equipa que consiga fazer o seu papel e ainda melhorar o trabalho da equipa empreendedora.

O acesso a recursos, nomeadamente, o difícil acesso a financiamento e a recursos humanos limitam significativamente o crescimento das *Born Globals*. No caso da TIMWE, Ricardo Carvalho assegura que “*O difícil acesso a recursos financeiros faz-nos deixar oportunidades de negócio todos os dias...encontrar pessoas que se ajustem com a empresa e que tenham a capacidade de conhecer rapidamente o negócio para garantir o crescimento rápido não é fácil.*” O CEO da NFIVE afirma que “*A recessão económica provocou grandes alterações no mercado com a redução dos clientes, maior poder dos distribuidores, devido à sua concentração, e maiores dificuldades no acesso ao crédito.*”. Segundo Churchill e Lewis (1983) o acesso a recursos financeiros e humanos na quantidade e com as características pretendidas para cada fase do crescimento e a existência de um sistema de informações e planeamento sofisticado pode influenciar o crescimento das empresas confirmando o factor destacado nos estudos de caso.

Um outro factor é a dependência de um produto, ou seja, a incapacidade de criar novos produtos que superem os existentes. No caso da TIMWE, segundo Ricardo Carvalho “o que poderia limitar o crescimento da empresa seria não procurar sistematicamente negócio”. Este factor já havia sido destacado por Oviatt e McDougall (1994) que assumem que o crescimento das *Born Globals* é limitado quando não são criados mecanismos para criar novas vantagens competitivas. Um dos factores que mais



limitou o crescimento da NFIVE foi o facto de ser conhecida por um produto e não conseguir renovar a sua carteira de produtos com aceitação do mercado confirmando a teoria, segundo Vítor Marques, *“A empresa era conhecida por um produto e muitas vezes o nome da empresa já não existia, o que existia era o nome do produto. Por muitos produtos que lançássemos não conseguíamos obter o reconhecimento por parte do cliente.”*.

A dependência dos sócios fundadores, ou seja, a incapacidade de delegar tarefas e de criar uma equipa que consiga fazer o seu papel e ainda que consiga melhorar e completar o trabalho da equipa empreendedora. Este factor identificou-se apenas na NFIVE. Mas uma vez que a divisão da empresa por geografias e a atribuição de mais responsabilidades aos colaboradores, locais e nacionais, é um factor muito relevante no crescimento das empresas, este factor assume especial importância. No caso da NFIVE, Vítor Marques assume que *“Sou gestor, técnico, vendedor, um bocadinho de tudo. Não sou pessoa com perfil para fazer corporação, ou seja, as empresas ficam muito dependentes de mim... Isto por um lado permite à empresa ser muito arrumada, saudável e equilibrada, mas por outro lado o crescimento chega a uma altura que se torna difícil. Fica muita coisa dependente de uma pessoa só.”*. Esta dependência impossibilitou numa primeira fase o crescimento da empresa e numa segunda fase a sua venda, levando a que o fundador vende-se apenas a tecnologia do principal produto (CardFive). Tanto quanto sabemos este factor ainda não foi discutido nos estudos sobre a evolução das *Born Globals*.

A ligação entre a teoria existente e os casos descritos permite identificar como principais factores que limitam o crescimento das *Born Globals*: i) o acesso a recursos, nomeadamente, o difícil acesso a financiamento, bem como o difícil acesso a mão-de-obra em quantidade e qualidade pretendidos; ii) a dependência de um produto, ou seja, a incapacidade de criar novos produtos e competências que superem as existentes; e iii) a dependência dos sócios fundadores, ou seja, a incapacidade de delegar tarefas e de criar uma equipa que consiga fazer o seu papel e que consiga ainda melhorar e completar o trabalho da equipa empreendedora.



6.3. Influência da equipa empreendedora no crescimento das *Born Globals*

A terceira questão de investigação conduz-nos para o campo da influência dos empreendedores fundadores no crescimento das *Born Globals*, procurando perceber-se em que medida estes elementos contribuem para o crescimento.

A análise aos estudos de caso permite concluir que a equipa empreendedora representa um papel importante no crescimento das *Born Globals*, sendo mesmo considerada um dos principais factores de crescimento da empresa. No caso da WEDO os empreendedores fundadores criaram a Empresa com a premissa de ser uma grande empresa não o sendo, segundo Rui Paiva, “...*pensamos sempre em ser uma IBM, e construímos as bases de uma empresa para atingir esse objectivo.*”. A empresa foi construída sobre uma base sólida, com capacidade de adaptação e com perspectivas de longo prazo. Esta capacidade também é visível no caso da TIMWE, onde a equipa empreendedora continua a ser especialmente importante para o crescimento da empresa no que respeita à identificação de oportunidades de negócio, à construção das bases da Empresa para o crescimento, ao exemplo de motivação e dedicação e à sua capacidade de resolução de problemas difíceis.

No caso da NFIVE, Vítor Marques assume que os seus conhecimentos técnicos e de mercado, bem como o *networking* pessoal que adquiriu durante as suas outras iniciativas empresariais foram, até um certo ponto, uma mais-valia para o crescimento da Empresa. Contudo o caso da NFIVE distingue-se das restantes empresas por não ter conseguido alargar competências de base de forma a manter o seu crescimento ao longo dos anos tendo a evolução ficado limitada às capacidades do fundador.

Reuber e Fisher (1994) afirmam que a experiência acumulada pela equipa empreendedora é importante para o crescimento da empresa, nomeadamente a experiência nas áreas do planeamento estratégico, do financiamento e da criação de alianças estratégicas. Este factor foi comprovado pelos estudos de caso realizados.

Por outro lado, Madsen e Servais (1997) constataam que para as *Born Globals* crescerem pode ser necessário desligar o “cordão umbilical” entre fundadores e empresa, para que esta possa construir a sua identidade. Embora, em certos casos, a resposta às constantes alterações no mercado seja a substituição da equipa fundadora



por gestores profissionais (Reuber e Fischer, 1999; Rönkkö *et alli*, 2008), nas empresas estudadas nenhum dos empreendedores fundadores foi substituído, limitando a nossa capacidade de concluir sobre essa matéria.

A análise dos casos em confronto com a teoria existente permite concluir que o papel da equipa empreendedora é fulcral na evolução das *Born Globals*, nomeadamente pela sua experiência, pelos seus conhecimentos técnicos e pelo seu *networking*. Por outro lado, não foi possível verificar qual a verdadeira influência, na evolução da empresa, da substituição da equipa fundadora por uma equipa de gestão profissional.

6.4. Influência das capacidades dinâmicas no crescimento das *Born Globals*

A quarta questão de investigação conduz-nos para o campo da influência da criação de capacidades dinâmicas no crescimento das *Born Globals*, procurando perceber-se em que medida estas capacidades contribuem para o crescimento.

Tendo em conta os casos analisados importa discutir se uma *Born Global* aprende e ajusta-se melhor tendo um *Template* de partida, como demonstraram a WEDO e a TIMWE, ou seja, uma estrutura que prepare a empresa para a maioria dos acontecimentos da sua evolução, ou se a organização consegue evoluir melhor numa página em branco ou unicamente através das ideias do fundador, como se observou na NFIVE. No caso da WEDO, o sucesso do seu crescimento deveu-se segundo os seus fundadores à construção inicial, ou seja, aos seis meses passados a construir as bases da organização. Segundo Rui Paiva, “em 150 empresas de toda a Europa a WEDO ganhou o prémio da empresa mais bem preparada para crescer internacionalmente. Pensámos e construímos a empresa para crescer.”. No caso da TIMWE, desde a fundação, toda a documentação foi construída em inglês. Todas as plataformas tecnológicas foram preparadas para serem utilizadas em qualquer idioma. Foi ainda adoptado um livro de boas práticas e de procedimentos internos que pretende evitar que erros sejam repetidos. No caso da NFIVE toda a estrutura organizacional foi definida apenas pelo empreendedor fundador, que assume uma preparação da empresa “*on the job*”. O que se verifica hoje em dia é o crescimento a dois dígitos da WEDO e da TIMWE e a reestruturação da NFIVE que já estava numa trajectória descendente da sua evolução.



As capacidades dinâmicas permitem, então, às organizações criar, desenvolver, e proteger os activos intangíveis que possibilitam a criação de vantagens competitivas sustentáveis (Teece, 2009). Este ajuste da organização é uma importante função da gestão, essencial para a construção de uma organização flexível e dinâmica.

A análise aos estudos de caso permite concluir que a capacidade de renovação de produtos e competências através da aprendizagem focada no mercado e nos recursos da empresa, e do desenvolvimento de relacionamentos colaborativos profícuos e estratégias de marketing bem delineadas é outro dos factores apontados para o crescimento das *Born Globals*. No caso da WEDO, segundo Rui Paiva “...a actualização de competências é feita internamente através da investigação produzida pela empresa, e também de trabalho dos colaboradores.”. A criação de novos produtos envolve, segundo o CEO da WEDO, “...a recolha dos inputs de todos os clientes para formulação do road map de produtos. O road map inclui a opinião de clientes, de concorrentes, e é desenvolvido no departamento da I&D da Empresa. Seguidamente o marketing desenha os seus requerimentos, depois avança para a fase de gestão de produto (tecnologia)”. No caso da TIMWE, Ricardo Carvalho sugere a importância da constante renovação de capacidades para o crescimento da empresa garantindo que a empresa não pode ficar parada, segundo Ricardo Carvalho, “Por vezes há pequenos passos que damos em relação a novas oportunidades (pequenos projectos) e iniciamos a exploração de novas tecnologias, investindo significativamente neste processo para começar a escalar automaticamente o produto.”. No caso da NFIVE, segundo Vítor Marques, “A capacidade de renovar competências foi sempre importante para a empresa se manter à frente da concorrência. Temos uma mecânica de funcionamento em que tudo o que faz parte da lista de desejos dos clientes e distribuidores e de pessoal da empresa é guardada e é feita uma reunião mensal em que se avalia estas ideias e saem directivas para o mês seguinte”. Aqui destaca-se claramente a aprendizagem realizada com foco no mercado, nos recursos e nos relacionamentos da empresa sugerida por Weerawardena *et alli* (2007).

A análise dos casos em confronto com a teoria existente permite concluir que a criação de capacidades dinâmicas se revela importante no crescimento das *Born Globals*, nomeadamente através da criação de novas capacidades, da introdução novos produtos e da procura novos mercados internacionais.



7. Conclusões

O objectivo deste ponto é apresentar as conclusões deste trabalho de investigação, o seu contributo para a teoria, as suas limitações e as pistas para trabalhos futuros.

7.1. Resultados e contribuições para a teoria

Da interacção entre a literatura existente e os objectivos de investigação dos autores resultaram quatro questões de investigação: i) Quais os principais factores que contribuem para o crescimento das *Born Globals*?; ii) Quais os principais factores que limitam o crescimento das *Born Globals*? iii) Como é que a equipa empreendedora fundadora influencia o crescimento das *Born Globals*? e iv) Como é que as capacidades dinâmicas influenciam o crescimento das *Born Globals*?. Neste sentido procuramos centrar a revisão da literatura em aspectos essenciais que influenciem o crescimento de uma *Born Global* em Portugal.

A análise dos casos em confronto com a teoria existente possibilita identificar como principais factores de crescimento das *Born Globals*: i) a preparação, a experiência e o *networking* pessoal que os empreendedores fundadores proporcionam à empresa; ii) a orientação da empresa para produtos e não para serviços; iii) a capacidade dos empreendedores fundadores e gestores delegarem responsabilidades com acompanhamento; iv) ser *firstmovers* nos seus nichos de mercado para terem acesso prioritário aos canais de distribuição, clientes e fornecedores; e v) garantir um grande cliente que sirva como referência de sucesso internacional.

A análise dos casos em confronto com a teoria existente permite reconhecer como principais factores que limitam o crescimento das *Born Globals*: i) o acesso a recursos, nomeadamente, o difícil acesso a financiamento e a mão-de-obra em quantidade e qualidade pretendidos; ii) a dependência de um produto, ou seja, a incapacidade de criar novos produtos que superem os existentes; e iii) a dependência dos sócios fundadores, ou seja, a incapacidade de delegar tarefas e de criar uma equipa capaz de fazer o seu papel e que consiga melhorar o trabalho da equipa empreendedora.

A análise dos casos em confronto com a teoria existente possibilita concluir que a equipa empreendedora representa um papel preponderante no crescimento das *Born Globals*, sendo mesmo considerado uma dos principais factores de crescimento da empresa. As características mais relevantes destacadas são a preparação, a experiência e



o *networking* pessoal que os empreendedores fundadores proporcionam à empresa. A preparação proporcionada pela equipa empreendedora parece destacar-se como elemento chave no crescimento. A experiência permite aos empreendedores fundadores projectarem o crescimento da empresa, e também permite utilizar a agilidade mental para identificar oportunidades de negócio pouco visíveis. O *networking* pessoal permite numa primeira fase abrir barreiras do mercado e ganhar uma primeira referência que possibilita alcançar novos negócios, aceder a financiamento, e alargar a oferta.

A análise dos casos em confronto com a teoria existente permite concluir que a capacidade de renovação de produtos e competências é outro dos factores apontados como chave para o crescimento das *Born Globals*. Todos os fundadores entrevistados consideram que a criação de capacidades dinâmicas se revela importante no crescimento das *Born Globals*, nomeadamente através da criação de novas capacidades, da introdução novos produtos e da procura novos mercados internacionais.

Finalmente, em resposta ao título do trabalho, a equipa empreendedora representa, de acordo com a literatura e com as empresas estudadas, um papel preponderante na construção de capacidades dinâmicas que potenciem o crescimento das *Born Globals*.

7.2. Limitações do trabalho e pistas para estudos futuros

O estudo foi condicionado por algumas limitações. Primeiramente o trabalho confina-se a um espaço geográfico exacto. Nesse sentido, a reduzida dimensão do mercado interno, o posicionamento periférico de Portugal face à Europa, e as suas recentes dificuldades de financiamento, podem influenciar a validade dos resultados. Em segundo lugar, apesar de terem sido realizadas quatro entrevistas a quatro empresas distintas apenas três puderam ser estudadas. Por fim, não foi possível integrar no estudo empresas em que equipa fundadora tenha sido substituída durante a sua evolução.

Através do presente estudo, verificou-se que existem temáticas por explorar, nomeadamente, no que respeita à evolução das *Born Globals*. Por um lado, considerando o âmbito da dissertação, poderá efectuar-se um estudo abrangendo um maior número de empresas. Por outro lado, outras temáticas poderiam ser consideradas – Qual o verdadeiro impacto de ser um *spin-off* na criação e evolução das *Born Globals*?; Quais os mecanismos que podem ser utilizados pelos gestores das *Born Globals* para garantirem um crescimento sustentável?



Referências bibliográficas

- Agulles, R. e Prats, M. J. (2012), “Change, growth and learning”, *IESE Business School*, University of Navarra, 1-17.
- Aldrich, H. e Zimmer, C. (1986), “Entrepreneurship through social networks”, In: Sexton, D. e Smilor, R. (Eds.), *The art and science of entrepreneurship*, Ballinger, 2-23.
- Augusto Mateus e Associados (2011), “Produtos e serviços TICE de tecnologia nacional: diagnóstico e estratégia”, *Associação TICE.PT*.
- Autio, E., Sapienza, H.J. e Almeida, J.G. (2000), “Effects of age at entry, knowledge intensity and imitability on international growth”, *Academy of Management Journal*, 43(5), 909-924.
- Barney, J. (1991), “Firms resources and sustained competitive advantage”, *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Bell, J. (1995), “The internationalization of small computer software firms: a further challenge to stage theories.”, *European Journal of Marketing*, 29(8), 60-75.
- Chetty, S. e Campbell-Hunt, C. (2004). “A strategic approach to internationalization: a traditional versus ‘born-global’ approach.”, *Journal of International Marketing*, 12(1), 57-81.
- Churchill, N.C. e Lewis V.L. (1983), “The five stages of small business growth”, *Harvard Business Review*, 61(3), 30-50.
- Cohen, W.M. e Levinthal, D.A. (1990), “Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation”, *Administrative Science Quarterly*, 35(1), 128-152.
- Coviello, N.E. (2006), “The network dynamics of international new ventures”, *Journal of International Business Studies*, 37(5), 713-731.
- Day, G.S. (1994), “Continuous learning about markets”, *California Management Review*, 36, 9-31.
- Dimitratos, P., Johnson, J., Slow, J. e Young, S. (2003). “Micromultinationals: new types of firms for global competitive landscape.”, *European Management Journal*, 21(2), 164-174.



Dominguinhos, P. (2007). “Born Global – Da formatação da oportunidade à aprendizagem global”, Dissertação de Doutoramento, Lisboa, *ISEG*.

Dominguinhos, P. e Simões, V.C. (2004), “Taking stock, looking ahead: a typology of born global empirical studies”, *Paper presented at 30th Annual Conference of EIBA*, Lubljana, December.

Eisenhardt, K. (1989), “Building theories from case study research”, *Academy of Management Review*, 14(4), 532-550.

Eisenhardt, K.M. e Schoonhoven, C. (1990), “Organizational growth: linking founding team, strategy, environment, and growth among U.S. semiconductor ventures, 1978-1988”, *Administrative Science Quarterly*, 35, 504-529.

Eisenhardt, K.M. e Martin J.A. (2000), “Dynamic capabilities: what are they?”, *Strategic Management Journal*, 21 (Special issue Oct-Nov), 1105-1121.

Gabrielsson, M., Kirpalani V.H.M., Dimitratos P., Solberg C.A. e Zucchella A. (2008), “Born Global : Propositions to help advance the theory”, *International Business Review*, 17, 385-401.

Gabrielsson, P. e Gabrielsson, M. (2009), “Growth phases and survival of international new ventures originating from SMOPEC countries”, *10^a Vaasa Conference on International New Ventures*, Vaasa.

Govindarajan, V., e Gupta, A.K. (2001), “Building an effective global business team”, *Sloan Management Review*. 42(4), 63-71.

Greiner, L. E. (1972), “Evolution and revolution as organizations grow”, *Harvard Business Review*, 50(4), 37-46.

Hashimoto, S. (2011). “Growth phases and survival of Born Global – Case: Finnish Software Firms”, Dissertação de Mestrado, Helsinki, *Aalto University*.

Jones, M.V., Coviello, N. e Tang, Y.K. (2011), “International entrepreneurship research (1989-2009): a domain ontology and thematic analysis”, *Journal of Business Venturing*, 26, 632-659.

Kaulio, M. (2003), “Initial conditions or process of development? Critical incidents in the early stages of new ventures”, *R&D Management*, 33(2), 163-175.



Keupp, M.M. e Gassmann, O. (2009), “The past and the future of international entrepreneurship: a review and suggestions for developing field”, *Journal of Managment*, 35, 600-633.

Kirzner, I. (1973), “Competition and Entrepreneurship.”, Chicago, *University of Chicago Press*.

Knight, G. e Cavusgil, T. (1996), “The born global firm: a challenge to traditional internationalization theory”, *Advances in International Marketing*, 8, 11-26.

Knight, G. e Cavusgil, T. (2004), “Innovation, organizational capabilities, and the born-global firm”, *Journal of International Business Studies*, 35(2), 124-141.

Knight, G. e Liesch, P.W. (2002), “Information internalization in internationalizing the firm”, *Journal of Business Research*, 51(12), 1-15.

Liesch, P.W., Welch, L.S., Welch, D., McGaughey, S.L., Petersen, B. e Lamb, P. (2002), “Envolving strands of research on firm internationalization: an Australian-Nordic perspective”, *International Studies of Management & Organization*, 32(1), 16-35.

Luostarinen, R. (1994), “Internationalization of finnish firms and their response to global challenges”, *UNU World Institute for Development Research*, Helsinki.

Luostarinen, R. e Gabrielsson, M. (2004), “Finnish perspectives of international entrepreneurship”, In: Dana, L.P. (Eds.), *Handbook of research on international entrepreneurship*, Edward Elgar Publishing, 383-403.

Luostarinen, R. e Gabrielsson, M. (2006), “Globalization and marketing strategies of Born Global in SMOPEC’s”, *Thunderbird International Business Review*, 48(6), 773-801.

Madsen, T.K. e Servais, P. (1997), “The internationalization of Born Global : an evolutionary process?”, *International Business Review*, 6(6), 561-583.

McDougall, P.P. e Oviatt, B.M. (1996), “New venture internationalization, strategic change and performance: a follow-up study.” *Journal of Business Venturing*, 11(1), 23-40.



- McDougall, P.P. e Oviatt, B.M. (2000), “International entrepreneurship: the intersection of two research paths”, *Academy of Management Journal*, 43(5), 902-906.
- Miles, M.B. e Huberman, A.M. (1994), “Qualitative data analysis: an expanded sourcebook”, 1ª ed. California, *Sage Publications*
- Mudambi, R. e Zahra, S. (2007), “The survival of international new ventures”, *Journal of International Business Studies*, 38(2), 333-352.
- Oviatt, B.M. e McDougall, P.P. (1994), “Toward a theory of international new ventures”, *Journal of International Business Studies*, 25(1), 45-64.
- Oviatt, B.M. e McDougall, P.P. (1997), “Challenges for internationalization process theory: the case of international new ventures.”, *Management International Review*, 37(Special Issue 2), 85-99.
- Oviatt, B.M. e McDougall, P.P. (2005), “Defining International Entrepreneurship and modeling the speed of internationalization”, *Journal of International Business Studies*, 36(1), 29-41.
- Prats, M.J. e Aguilles, R. (2012), “Change, Growth and Learning”, *IESE Business School Working Paper*, 955, 1-19.
- Rennie, M.W. (1993), “Global competitiveness: born global”, *The Mckinsey Quarterly*, 4, 45-54.
- Reuber, R. e Fischer, E. (1994), “Entrepreneur's experience, expertise, and the performance of technology based firms”, *IEEE Transactions on Engineering Management*, 41(4), 365-374.
- Reuber, R. e Fischer, E. (1999), “Reconceptualizing entrepreneur's experience”, *Journal of Small Business Management*, 37 (2), 30-45.
- Rönkkö, M., Mutanen, O., Koivisto, N., Ylitalo, J., Peltonen, J., Touru, A., Hyrnsalmi, S., Poikonen, P., Junna, O., AliYrkkö, J., Valtakoski, A., Huang, Y. e Kantola, J. (2008), “National Software Industry Survey 2008: the Finnish Software Industry in 2007”, *Helsinki University of Technology and University of Turku*.



Servais, P., Zucchella, A. e Palamara, G. (2007), “International entrepreneurship and sourcing: international value chain of small firms”, *Journal of Euro-Marketing*, 16(1-2), 105-117.

Shepherd, D., Douglas, E. e Shanley, M. (2000), “New venture survival: ignorance, external shocks, and risk reduction strategies.”, *Journal of Business Venturing*, 15 (5-6), 393-410.

Simões, V.C. (2012), “Portuguese BGs: Founders' linkages, company evolution and international geographical patterns”, In: M. Gabrielsson & M. Kirpalani (Eds.), *Handbook on Born Globals*, Edward Elgar Publish.

Simões, V.C. e Dominginhos, P.M. (2001), “Portuguese Born Global : an exploratory study”, *Paper presented at the 27th EIBA Conference*, Paris, December.

Simões, V.C., Capão, P.T. e Carvalho, R.M. (2009), “Quasi-Born Global : do they deserve a specific approach?”, *Paper presented at the 35th EIBA Conference*, Valencia, December.

Teece, D.J., Pisano, G. e Shuen A. (1997), “Dynamic capabilities and strategic management”, *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533.

Teece, D.J. (2009), “Dynamic capabilities and strategic management”, *Oxford University Press*.

TIM W.E. SGPS, S.A. (2011), “Registration statement”, *Securities and Exchange Commission*.

Weerawardena, J., Mort, G.S., Liesch, P.W. e Knight, G. (2007), “Conceptualizing accelerated internationalization in the born global firm: a dynamic capabilities perspective”, *Journal of World Business*, 42, 294-306.

Yin, R. (2003), “Case study research: design and methods”, 3^a edição, California, *Sage publications*.

Zahra, S.A. (2005), “A theory of international new ventures: a decade of research”, *Journal of International Business Studies*, 36(1), 20-28.



Zahra, S.A., Jennings, D.F. e Kuratko, D.F. (1999), “The antecedents and consequences of firm-level entrepreneurship: the state of the field”, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 24(2), 45-65.

Zahra, S.A., Ireland, R.D. e Hitt, M.A. (2000), “International expansion by new venture firms: international diversity, mode of market entry, technological learning and performance”, *Academy of Management Journal*, 43(5), 925-950.

Zahra, S.A. e George, G. (2002), “International entrepreneurship: the current status of the field and future research agenda”, In: Hitt, M., Ireland, D., Camp M. e D. Sexton, (Eds.) *Strategic entrepreneurship: creating a new mindset*, Blackwell Publishing, 255-288.



Anexos

A1. Protocolo do estudo de caso

Foi seguido o protocolo do estudo de caso que inclui os instrumentos utilizados, as regras e os procedimentos seguidos durante a investigação (Yin, 1994), que apresentamos na tabela A-1.

Tabela A-1

Protocolo do estudo de caso

Tarefa	Ações a tomar	Actividades realizadas
Seleção dos casos	Definição dos critérios	Ser uma organização com peso significativo do volume de negócios internacional desde o início da sua actividade
		Ser uma organização com mais de dez anos de actividade
		Ser uma organização privada independente ou <i>spin-off</i> de uma existente
		Ser uma organização que tenha demonstrado numa das fases um crescimento significativo
	Acesso aos casos	Contacto telefónico directo nos casos em que dispúnhamos do contacto, por correio electrónico nos restantes casos
		Explicação do propósito da investigação e da razão da escolha da empresa em causa
		Obtenção da aprovação e de autorização para publicação do nome da empresa
		Marcação das entrevistas com os empreendedores fundadores dos casos a construir
		Solicitação da informação não pública que pudesse ajudar a responder às questões de investigação
	Fontes de informação	Acesso à informação
Pesquisa nos sítios da internet das organizações seleccionadas		
Acesso aos relatórios internos das organizações		
Entrevistas com os empreendedores fundadores		
Recolha dos dados	Período de análise	O período de recolha dos dados iniciou-se em Maio de 2012
		As entrevistas decorreram no período compreendido entre Julho e Agosto de 2012
Preparação dos dados	Categorização	A identificação de categorias facilita a comparação entre os diferentes casos
		A identificação de categorias permite a interpretação qualitativa dos dados obtidos
Análise dos dados	Indutiva-Dedutiva	A análise dos dados foi feita através da interpretação dos dados obtido na entrevista com base na revisão de literatura que fizemos



A2. Questionário para estudos de caso

1. Informações gerais:
 - a. Pode descrever como foi fundada a empresa e quais as pessoas que estavam envolvidas?
 - i. Quando foi fundada a empresa (quando começaram a pensar nela, quando foi registada e quando começaram a vender)?
 - ii. Como foi identificada a oportunidade no mercado para a criação da empresa?
 - b. Como decorreu o crescimento da empresa ao nível das receitas e do pessoal ao serviço (pode disponibilizar estatísticas)?
 - c. Existia alguma estratégia inicial de crescimento ou foi sendo arquitectada ao longo do tempo?
 - d. Quota das vendas fora de Portugal e a sua evolução (3º ano, 6º ano, hoje)?
 - e. Descreva quando se tornou óbvio que o mercado desta empresa era Global e porquê?
2. Por favor, explique como a empresa cresceu?
 - a. Consegue identificar fases que tenham passado durante o crescimento?
 - b. Qual a decisão mais crítica tomada para atingir o crescimento, no seu ponto de vista?
 - c. Quando começaram a vender os produtos/serviços com volume? Para que país? Que produtos?
 - d. Pode explicar a lógica de expansão internacional da empresa? Porque dos países de destino?
 - e. Já internacionalizaram alguma das actividades da cadeia de valor? Para onde? Qual a principal razão?
 - f. Quais os métodos de internacionalização já adoptados pela empresa (apenas exportação, exportação e licenciamento, IDE)?
 - g. Alteraram significativamente a vossa oferta de acordo com o mercado de destino?
3. Quais os factores que mais influenciaram o crescimento da empresa
 - a. Quais os factores que contribuíram para o crescimento global da empresa?
 - b. Quais os factores que limitaram o crescimento global da empresa?
4. Quais os principais desafios que enfrentaram durante o crescimento?
 - a. A empresa esteve alguma vez em risco de vida, por favor descreva essa fase.
 - b. Quais foram os principais factores (internos ou externos) que na sua opinião contribuíram para essa crise?
5. Por favor, explique a evolução dos recursos e das capacidades mais críticos desde a criação da empresa?
 - a. Porque foram estes recursos e capacidades críticos?



- b. Qual a experiência dos principais fundadores e equipa de gestão como empreendedores e experiência internacional? (quantos anos no total)
 - c. Quais os mais importantes recursos intangíveis da empresa (experiência das pessoas, marca, recursos humanos inovadores) e recursos financeiros (internos ou externos)?
 - d. Quais as competências *core* da empresa, no que respeita à tecnologia, ao marketing e à gestão?
 - e. Em termos de recursos e capacidades, como é que a empresa geriu a mudança face às rápidas alterações no mercado? Como renovou os recursos e competências? (capacidades dinâmicas)
 - f. A empresa tem relacionamentos colaborativos com fornecedores, clientes e/ou concorrentes?
 - g. Descreva o impacto que a capacidade de renovar os recursos e as competências teve na consolidação e crescimento da empresa?
6. Como lida a empresa com o erro e com as iniciativas inovadoras dos colaboradores?
 - a. Encorajam os trabalhadores a introduzir novas ideias?
 - b. Qual a atitude da empresa face ao erro quando estas novas ideias estão a ser postas em prática?
 - c. A empresa procura o mercado e tem uma atitude proactiva em busca das oportunidades ou é apenas um seguidor?
 - d. Que tipo de hierarquias, burocracia, práticas estabelecidas ou tradições tem a empresa?
 - e. Quão boa é a empresa a adaptar-se às alterações das condições do mercado?
 - f. Qual a influência da cultura empreendedora da empresa na sua consolidação e crescimento?
7. Factores específicos da sua indústria que levaram ao crescimento?
 - a. Identifica algum factor específico à sua indústria que tenha afectado positiva ou negativamente no crescimento e consolidação da empresa?
 - b. Qual a importância de ter referências de clientes? Qual a fase em que essas referências foram mais importantes?
 - c. Qual é a estratégia de crescimento da empresa?
8. Será que me esqueci de algo importante para a consolidação e crescimento da empresa?
9. Têm alguns materiais disponíveis que descreva o vosso processo de consolidação e crescimento?